



**INKONSTELLATION**

---

Ausbildungsakademie

Coaching | Systemische Aufstellungen | NLP

# **Coaching als Instrument zur Stärkung der Führungskompetenz**

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung  
zum Systemischen Coach

Essen, April 2022

Verfasser: N.N.

## Inhalt

Management Summary.....	3
Einführung .....	4
Coaching .....	4
Bedeutung .....	5
Zielsetzung.....	5
Führung(-skraft).....	6
Das Menschenbild nach klassischen Führungsansätzen .....	7
Das Menschenbild nach modernen Führungssätzen .....	7
Coaching als Mittel zur Stärkung der Führungskompetenz .....	9
Vorteile des „coachenden Führungsstils“ .....	9
Anwendbare Tools.....	10
Kommunikationstechniken.....	10
Prozesstechniken.....	11
Zusammenfassung und abschließende Bewertung.....	13
Literaturverzeichnis .....	14

## Management Summary

Wenden Sie Coaching in Ihrer Rolle als Führungskraft an? Und wenn Sie dies bejahen, sind Sie beim Coaching Ihrer Mitarbeitenden erfolgreich? Die meisten Führungskräfte sind nicht in der Lage, diese Frage richtig zu beantworten, weil sie Coaching falsch definieren. Sie denken, dass sie coachen, obwohl sie ihren Mitarbeitenden eigentlich nur sagen, was diese zu erledigen haben. Bestätigt und verstärkt wird diese Annahme von anderen Führungskräften, was dazu führt, dass die elementaren Ziele eines Coachings untergraben werden.

Nach Sir John Whitmore, einem renommierten Führungskräfte-Coach, besteht die Definition von Coaching darin, „das Potenzial einer Person freizusetzen, um ihre eigene Leistung zu maximieren. Es hilft ihnen zu lernen, anstatt sie zu belehren“.<sup>1</sup>

Coaching richtig angewandt, kann nachweislich und essenziell dazu beitragen, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in persönlicher und fachlicher Hinsicht zu steigern und zugleich, wirksamere und bessere Ergebnisse für das Unternehmen zu erzielen. Coaching richtig angewendet, kann durch geeignete Werkzeuge zu einem Erfolg für beide Parteien, der Führungskraft und der Mitarbeitenden, führen.

---

<sup>1</sup> Milner & Milner, Harvard Business Review, 14.08.2018, S. 2.

## Einführung

Nicht erst durch die Covid-19-Pandemie waren bestehende Konzepte und Methoden von Führung Gegenstand vieler Debatten und wissenschaftlichen Publikationen. Exemplarisch sei hierfür eine einfache Suchanfrage bei Google mit dem Wort „Führungskraft“ dargelegt, welche alleine bereits über 12 Millionen Suchergebnisse anzeigt<sup>2</sup>. Dieses kleine Experiment verdeutlicht bereits die Brisanz dieses Themas. Führungsmodelle und insbesondere die Rolle als Führungskraft sind wiederkehrend der Disruption ausgesetzt. Trends werden aufgenommen, adaptiert und wieder verworfen. Fraglich ist hierbei, ob dies alles notwendig und vor alledem auch hilfreich und zielführend ist. Obgleich Mantra artig das Hauptziel der Führung von Menschen oder die Rolle einer Führungskraft, nämlich die Stärkung und das Empowerment von Menschen, gepredigt wird, zeigen sich in der Praxis offenkundig Diskrepanzen zu dem propagierten Anspruch.

## Coaching

Der Begriff »Coaching« kommt ursprünglich von „Coach“ was übersetzt Kutscher bedeutet. Der Kutscher hat die Aufgabe, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken.<sup>3</sup> Dieser Beschreibung folgend, hat der Coach somit gerade nicht die Aufgabe, die Kutsche selbst zu ziehen, sondern vielmehr dafür Sorge zu tragen, dass die Pferde die Kutsche sicher ans Ziel bringen. Diese ursprüngliche Bedeutung des Coachs, jemanden zu unterstützen, schnell und sicher ein Ziel zu erreichen, hat sich bis heute in der Definition des Begriffs „Coach“ manifestiert.<sup>4</sup> Obgleich es für die Begrifflichkeit Coaching eine klare und abgegrenzte Definition gibt, wird die Begrifflichkeit und damit einhergehende Bedeutung leider inflationär benutzt. Man könnte festhalten, dass das Wort Coaching, zu einem Modewort geworden ist. Problematisch ist hierbei, dass durch die inflationäre Nutzung des Begriffs, eine klare Abgrenzung und Aussagekraft nicht immer gegeben ist.

---

<sup>2</sup> [Google Suche vom 31.03.2022, 08:22 Uhr.](#)

<sup>3</sup> König, Volmer, Handbuch Systemisches Coaching, S. 10 f.

<sup>4</sup> [Deutscher Bundesverband Coaching e.V.](#), abgerufen am 28.03.2022.

## Bedeutung

Nach Timothy Gallwey setzt Coaching das Potenzial eines Menschen frei, die eigene Performance zu steigern. Das Ziel des Coachings ist hierbei, den Menschen zu helfen zu lernen, anstatt diesen etwas beizubringen.<sup>5</sup> Diesem Grundsatz folgend, impliziert Coaching die Hilfe zur Selbsthilfe. Coaching orientiert sich stets an dem jeweiligen Individuum. Der Prozess kann berufliche oder private Sachverhalte umfassen. Den Themen sind keine Grenzen gesetzt, wobei stets die klare Abgrenzung zwischen Therapie und Coaching sichergestellt sein muss. Nach der herrschenden Meinung, ist Coaching eine gleichberechtigte und partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem gesunden Klienten. Der Klient beauftragt den Berater (Coach), ihm bei der Erreichung seiner Ziele behilflich zu sein.<sup>6</sup>

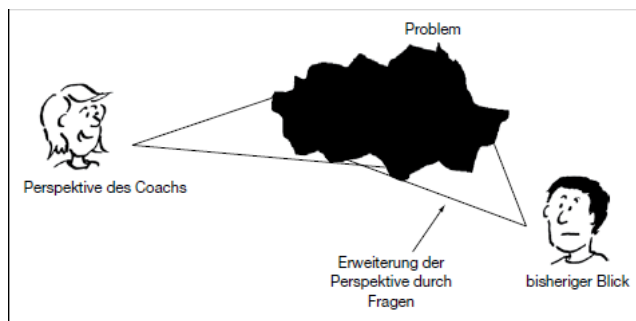


Abbildung 1 – Perspektiven im Coaching<sup>7</sup>

## Zielsetzung

Wie bereits einleitend darlegt, ist ein Coach kein Entscheider oder Ausführer. Ein Coach gibt bspw. keine Anweisungen und übernimmt auch keine Aufgaben des Coachee. Coaching ist klassischerweise als Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen. Durch die Methoden und Werkzeuge, ist es einem Coach möglich, dem Coachee Lösungswege aufzuzeigen, indem bspw. ein Perspektivenwechsel angeboten wird, um eine neue Lösung zu finden. Dem Einsatz von Tools und Techniken sind hierbei keine Grenzen gesetzt. Vielmehr entscheidet der Coach als Experte, welches konkrete Werkzeug und Vorgehen für das jeweilige Individuum sinnvoll und hilfreich sein könnte. Coaching ist Beratung und damit Unterstützung bei der Lösung von Problemen.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Whitmore, Coaching für die Praxis, 2015, S. 14.

<sup>6</sup> König, Volmer, Handbuch Systemisches Coaching, S. 12.

<sup>7</sup> König, Volmer, Handbuch Systemisches Coaching, S. 15.

<sup>8</sup> König, Volmer, Handbuch Systemisches Coaching, S. 11.

Im europäischen Kontext, wird der Begriff Coaching enger ausgelegt als bspw. im angelsächsischen Raum. Die allgemeingültige Definition von Coaching umschreibt im angelsächsischen Raum sämtliche Aufgaben einer Führungskraft in Relation zu den Mitarbeitenden. Hierunter können alle Maßnahmen der Mitarbeiterführung wie bspw. Anleitung, Motivation, oder Kontrolle, subsumiert werden. Coaching wird im angelsächsischen Raum dahingehend als ein Führungsstil verstanden, welcher zum Ziel hat, die Mitarbeiter zu motivieren, diesen Freiraum zur persönlichen und fachlichen Entwicklung zu gewähren und diese bei der Bewältigung der Aufgaben, besser zu unterstützen.

## Führung(-skraft)

Sucht man heute nach Literatur und Informationen zum Themengebiet Führung oder Führungskraft, findet man eine schier unzählige Anzahl von Quellen und Meinungen wieder. Damit einher geht die Schwierigkeit, fundierte und hilfreiche Informationen zu finden, welche darüber hinaus auch eine Allgemeingültigkeit für sich in Anspruch nehmen könnten. Es könnte der Eindruck entstehen, dass dieses Thema einer kontinuierlichen Änderung unterliegt und all die wissenschaftlichen und literarischen Beiträge notwendig sind, um das Thema Führung ganzheitlich zu beleuchten. Verkannt wird hierbei, dass die Ausgangsfrage nicht richtig ist. Verändert hat sich vielmehr das Menschenbild, was dazu führt, dass das menschliche Empfinden und Wesen vielfach komplexer und individueller wahrgenommen wird, was wiederum auch weitaus mehr die Realität widerspiegelt. Zusammengefasst, hat sich nicht Führung, sondern das Menschenbild hinter den Führungsansätzen verändert. Eine Führungskraft hat u.a. die Aufgabe, Mitarbeitende zu führen, zu leiten und abgeleitet hiervon, eine Orientierung zu geben. Darüber hinaus trägt die Führungskraft Verantwortung für die verständliche und adressatengerechte Vermittlung der Visionen, Ziele und Strategien des Unternehmens. Daraus lässt sich ableiten, dass die Führungskraft eine Verbindung von Unternehmenszielen zum täglichen Aufgabengebiet der Mitarbeiter herstellt.

## Das Menschenbild nach klassischen Führungsansätzen

Der Grundgedanke klassischer Führungsansätze fußt auf dem Prinzip des Taylorismus, welches zu Beginn des 1900 Jahrhunderts dem Prinzip folgte, dass alle Menschen gleichartig motivierbar seien, unabhängig davon, in welchem unternehmerischen Kontext und Umfeld, welchen Alters oder welche Lebensumstände sie umgaben.<sup>9</sup> Die Grundannahme dieses Modells bestand darin, dass Menschen einzig und allein durch monetäre Anreize motiviert werden würden. Soziologische und psychologische Bedürfnisse blieben in Gänze unberücksichtigt. Auch heute noch gibt es leider nicht zu wenige Führungskräfte und Menschen mit Führungsverantwortung, die weiterhin bewusst oder auch unbewusst, dieses Führungsmodell Ihr eigen nennen und eine Vielzahl von positiven Chancen und Möglichkeiten brach liegen lassen. Dieses Führungsmodell ist vor allem gekennzeichnet durch Command & Control. Gemeint ist damit, dass Mitarbeitenden die Fähigkeit nicht zugeschrieben wird, eigenverantwortlich und durch andere Faktoren die Ihnen zugeteilten Aufgaben erfolgreich umzusetzen. Klassische Führungsmodelle haben stets das Arbeitsergebnis im Fokus und nicht den Menschen, welche ursächlich für das Arbeitsergebnis ist. Obgleich sich über die Jahrzehnt auch beim klassischen Führungsansatz die Erkenntnis durchsetzte, dass Menschen nicht nur durch monetäre Ansätze und einem Command & Control Ansatz motivierbar und kontinuierlich leistungsbereit sind, sondern vielmehr auch soziologische und psychologische Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen, wurden diese Erkenntnisse in der Praxis oftmals nicht berücksichtigt.

## Das Menschenbild nach modernen Führungssätzen

Moderne Führungsansätze verfolgen im Gegensatz zum klassischen Ansatz einen menschenzentrierten Ansatz, der den Mensch, dessen Bedürfnisse, Kompetenzen in den Vordergrund stellt. Erste Ansätze fanden sich in der Literatur und Wissenschaft in den 1980er<sup>10</sup>. Das damit einhergehende modifizierte und neue Menschenbild ging davon aus, dass Bedürfnisse variabel sein können, Motivation ein auf Wechselseitigkeit basierendes und komplexes Modell ist und das Menschen auch

---

<sup>9</sup> Markus Ebner, 2019, Positive Leadership, S. 40 f.

<sup>10</sup> Markus Ebner, 2019, Positive Leadership, S. 43 f.

parallel unterschiedliche Ziele verfolgen können.<sup>11</sup> Losgelöst von menschenzentrierten Faktoren, galt es auch externe Faktoren in die Betrachtung und der Ableitung von Maßnahmen einzubeziehen. Ständige Veränderung und Unsicherheit, sind in den vergangenen drei Jahrzehnten Ausschlaggebend für eine Vielzahl von Änderungen und Anpassungen in Führungsansätzen geworden. Wie so oft, wurde auch hierbei eine Begrifflichkeit konstituiert und als Notwendigkeit der fortwährenden Entwicklung und Nachjustierung von Führungsansätzen proklamiert. VUCA, steht hierbei für

- Volatility, welche von einer immer schnelleren und ständigen Veränderung ausgeht, welche oftmals auch unerwartet auftreten,
- Uncertainty umschreibt den Umstand, dass Erfahrungen als Basis für zukünftige Entscheidungen und Handlungen vermehrt an Bedeutung verlieren,
- Complexity, erschwert das Verstehen von Ursache und Wirkung, da eine Zunahme von Komplexität zu erwarten ist,
- Ambiguity, welche die Widersprüchlichkeit offenbart, derer sich Unternehmen und Führungskräfte ausgesetzt sehen, da obgleich einer Widersprüchlichkeit, Entscheidungen getroffen werden müssen.<sup>12</sup>

Das benannte führt im Ergebnis dazu, dass es praktisch keinen allgemeingültigen Führungsansatz geben kann. Vielmehr sind Führungskräfte aufgefordert, unterschiedliche Individuen zusammenzuführen, Bedürfnisse zu berücksichtigen und anzunehmen, wobei gleichzeitig auch das Ziel des Unternehmens und die damit einhergehende Verantwortung nicht aus den Augen verloren werden darf. Positiv betrachtet, stehen diese beiden Anforderungen auch nicht in einem Spannungsverhältnis zueinander, sondern bedingen vielmehr einander. Motivierte Angestellte, deren Bedürfnisse oder Werte berücksichtigt werden, führen automatisch durch eine starke Einbringung und Leistungserbringung zum Erfolg des Unternehmens und damit einhergehend der Führungskraft bei.

---

<sup>11</sup> Markus Ebner, 2019, Positive Leadership, S. 43 f.

<sup>12</sup> König, Volmer, Handbuch Systemisches Coaching, S. 154.



## Coaching als Mittel zur Stärkung der Führungskompetenz

Die Begrifflichkeit Coaching unterliegt einer Vielzahl von Definitionen und Annahmen. Daher erscheint es hilfreich, eine Definition nach allgemein gültigen Standards vorzunehmen. Hervorzuheben ist jedoch, dass es nicht eine allgemeingültige Beschreibung des Begriffs Coaching gibt.

Die Vereinigung Deutsche Coaching Gesellschaft e.V. (DCV) definiert Coaching als einen ressourcenorientierten und systematischen Beratungsprozess, der zur Erreichung angestrebter – zukünftiger – Ziele, beruflicher sowie privater Ziele, und Verhaltensänderungen von Einzelpersonen und Teams dient. Der Coach und der Klient arbeiten hierbei in einem zeitlich klar begrenzten Prozess miteinander, der von gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz geprägt ist.<sup>13</sup>

Im Rahmen der Tätigkeit als Führungskraft, können entsprechende Werkzeuge und Tools sinnstiftend genutzt werden. Wie oben dargestellt, hat die Führungskraft verschiedene Aufgaben und bewegt sich stets in einem Spannungsverhältnis. In Relation zu Mitarbeitenden bspw., ist es Aufgabe der Führungskraft, aus den Unternehmenszielen jeweilige Teamziele abzuleiten. Aufgabe der Führungskraft ist hierbei, neben der Erreichung der fachlichen Ziele, auch auf die Erreichung der persönlichen Ziele (Weiterentwicklung des Mitarbeitenden) hinzuwirken. Hierbei können sich Führungskräfte auch Methoden der Personalentwicklung bedienen, da Sie an vorderster Front mit den entsprechenden Mitarbeitenden interagieren. Sie sind es, welche die Potenziale der Mitarbeitenden Erkennen und fördern sollten.

Führungskräfte sind somit auch in der Funktion des Personalentwicklers wirksam. Hiernach verdeutlicht sich, dass eine Führungskraft fortwährend verschiedene Perspektiven einnehmen muss, um beiden Zielen, den Unternehmenszielen und der (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeitenden, gerecht werden zu können.

### Vorteile des „coachenden Führungsstils“

Die Führungskraft befindet sich in einer Vielzahl von rollen, was die Herausforderungen verdeutlicht. Einerseits trägt die Führungskraft für die Erreichung

---

<sup>13</sup> [Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.](#), abgerufen am 28.03.2022.

von Unternehmenszielen die Verantwortung. Andererseits muss er zugleich Sorge dafür tragen, dass die Mitarbeitenden motiviert bleiben und sich wohlfühlen, wobei die Führungskraft hier auch im Konflikt ist, da diese bspw. Gehaltsgespräche führen, Leistungen beurteilen und auf die Einhaltung von Regeln achten muss. Doch gerade für die ureigensten Tätigkeiten, der Führung von Mitarbeitenden, können Coachingtools ein hilfreiches Mittel zur Befähigung und Entwicklung von Mitarbeitenden, aber auch der Entwicklung von belastbaren Beziehungen sein. Der coachende Führungsstil zählt insoweit auch auf soziale bzw. weiche Faktoren ein, die essenziell für eine funktionierende Organisation sind. Durch einen menschenzentrierten und wertschätzenden Führungsstil, welcher primär den Mensch in den Mittelpunkt stellt, sind Mitarbeitende nicht nur Leistungserbringer und Aufgabenbearbeiter, sondern Persönlichkeiten mit Bedürfnissen.

### Anwendbare Tools

Um einen coachenden Führungsstil in der Praxis anzuwenden, bieten sich verschiedene Methoden und Vorgehensweisen an. Jedes einzelne erfordert jedoch eine kontinuierliche Übung und Anwendung, um einen positiven Mehrwert erzielen zu können. Aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Methoden und Werkzeugen, werden in der vorliegenden Ausarbeitung schwerpunktmäßig solche dargestellt, welche vom Autor bereits auch in der Praxis erprobt wurden.

### Kommunikationstechniken

Als Kommunikationstechniken kommen verschiedene Methoden in Betracht, welche richtig angewandt, einen positiven Beitrag, sowohl auf fachlicher, als auch auf persönlicher Ebene erzielen können. Bedienen könnte sich eine Führungskraft hierbei bspw. an den Techniken des aktiven Zuhörens und der richtigen Anwendung von Feedback(regeln). Insbesondere Feedbackregeln unterliegen wiederkehrend falschen Annahmen. In einem klassischen, oftmals falsch angewandten Feedbackgespräch, werden aufgrund mangelnder Einhaltung von Regeln, die Ziele verfehlt. Das Feedback erfordert vielmehr die Differenzierung zwischen der persönlichen und fachlichen Ebene. Nachfolgend sei exemplarisch der Prozess des Feedbacks dargestellt:

## Feedback geben

- 1 **Fragen** Sie, ob Feedback erwünscht ist
- 2 **Beschreiben** Sie, was Sie wahrnehmen
  - offene Körpersprache & Augenkontakt
  - vermeiden Sie Vermutungen & Interpretationen
  - sagen , was es mit Ihnen zu tun hat
  - das Feedback sollte angemessen, konkret und klar sein
- 3 **Veränderungswunsch äußern**

## Feedback erhalten

- vermeiden Sie Rechtfertigungen („ ...das war weil... “
- vermeiden Sie Gegenreaktionen („ ...Du musst grad reden... „)
- vermeiden Sie Unterbrechungen und „Ja, aber... „
- hören Sie aktiv zu und öffnen Sie sich
- verständnisfragen sind erlaubt & hilfreich
- **Sagen Sie DANKE** und fragen Sie ggf. nach Unterstützung

Abbildung 2 – Eigene Darstellung

Wie aus diesem Beispiel ersichtlich wird, bedarf es einer respektvollen Grundhaltung für das Gegenüber und der klaren Kommunikation von Bedürfnissen und Wünschen. Selbiges ist auch bei der Anwendung des aktiven Zuhörens und des Reframing erforderlich. Beim aktiven Zuhören liegt der Schwerpunkt auf das richtige Verständnis des vom Gegenüber mitgeteilten. Die Gewährleistung des „richtigen Verständnisses“ wäre bspw. durch Nachfragen und Wiedergabe des Gehörten möglich. Auch das Reframing kann ein hilfreiches Element für die coachende Führungskraft sein. Unter Reframing wird die Fähigkeit verstanden, ein Ereignis oder auch Verhalten in einem neuen Rahmen zu sehen bzw. dieses in einen neuen Rahmen zu setzen.<sup>15</sup> Durch den Einsatz von Reframing kann eine andere Perspektive eingenommen werden, indem die Wahrnehmung und individuelle Bedeutung eines Ereignisses oder Geschehens aus einer anderen Perspektive beleuchtet wird. Dadurch wird ermöglicht, eine Veränderung herbeizuführen.

### Prozesstechniken

Neben hilfreichen kommunikativen Werkzeugen zur Nutzung von Coachingswerkzeugen als Führungskraft, gibt es auch prozessuale Techniken, welche wirksam zur Lösung von Herausforderung oder der Erreichung von Zielen genutzt

<sup>14</sup> Eigene Darstellung.

<sup>15</sup> [Gabler Wirtschaftslexikon](#), abgerufen am 03.04.2022.

werden. Aufgrund der Vielzahl von Möglichkeiten, sei exemplarisch in der vorliegenden Ausarbeitung nur auf das sog. GROW-Modell verwiesen.

Das GROW-Modell wurde in den 80er Jahren von Sir John Whitmore und weiteren Experten entwickelt.<sup>16</sup> Das Modell besteht aus vier klaren Prozessschritten, deren Anfangsbuchstaben die Methode beschreiben. Hierbei handelt es sich um die vier folgenden Schritte:

1. **G**oal (Zielsetzung)

Die/der Coachee stellt in diesem ersten Schritt das Ziel dar. Der Coachee muss präzise darlegen, was erreicht werden soll.

2. **R**eality ( Realitätsprüfung)

Nach Klärung des Ziels, gilt die Prüfung der gegenwärtigen Realität und damit einhergehender Herausforderungen. Fragen werden hierbei insbesondere mit den Worten „was, wann und wo“ begonnen, was dazu führt, dass der Coachee die abstrakte Ebene verlassen muss.<sup>17</sup> Die Realitätsprüfung ist insoweit entscheidend, dass es den Coachee in die Lage versetzen kann und soll, alle möglichen Variablen und Optionen zu berücksichtigen.

3. **O**ptions (Optionen)

Schritt drei des GROW-Modells ermöglicht dem Coachee durch neue Perspektiven und der Begleitung durch die coachende Führungskraft, neue noch nicht bedachte Lösungsalternativen herauszuarbeiten. Der coachenden Führungskraft wird hierbei die Rolle zuteil, dem Coachee dabei zu unterstützen, die Vor- und Nachteile sowie die Möglichkeiten und potenziellen Risiken jeder benannten Option zu überprüfen.

4. **W**ill (Willenskraft)

Der letzte Schritt des Modells, dient der verbindlichen Initiierung der nächsten Schritte. Dieser ist insoweit von besonderer Bedeutung, dass die Willenskraft geeignet Auskunft zur Umsetzung und Ableitung von Handlungsmaßnahmen geben kann. Um die Willenskraft zu evaluieren, könnte bspw. eine Skalenfrage (bspw. auf einer Skala von 1 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Schritte initiieren) genutzt werden. Je höher dieser Wert, desto wahrscheinlicher ist die Erreichung des angestrebten Ziels durch den Coachee.

---

<sup>16</sup> HBM Spezial Leadership 2022, S. 49.

<sup>17</sup> HBM Spezial Leadership 2022, S. 49.

Richtig angewandt, kann das GROW-Modell als Element eines coachenden Führungsstils, immense Potenziale entfalten, was zu einer höheren Zufriedenheit beider Parteien, des Mitarbeitenden und der Führungskraft, beitragen kann. Wie bereits dargelegt, gibt es jedoch eine Vielzahl anderer hilfreicher Werkzeuge und Methoden (bspw. Tetralemma, Thomann-Riemann-Modell) welche wirkungsvoll von Führungskräften genutzt werden können.

## Zusammenfassung und abschließende Bewertung

Die vorliegende Ausarbeitung zeigt die Vorteile der Adaption von Coaching-Elementen in den Führungsalltag auf. Es ist richtig, dass eine Führungskraft primär immer zunächst eine Führungskraft bleibt. Dies schließt jedoch nicht aus, Elemente des klassischen Coachings für die alltägliche Arbeit zu nutzen. Wie dargestellt, führen adäquat eingesetzte Coachingmethoden zu einer gestiegenen Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Auch können Elemente des Coaching zur Behebung von Konflikten und allgemein einer besseren Beziehung zwischen Menschen beitragen. Wichtig bleibt jedoch auch die Erkenntnis, dass die Anwendung entsprechender Coachingmethoden und Coachingvorgehensweisen nur durch ausreichend Übung und einem guten Fundament an theoretischem bzw. wissenschaftlichen Wissen zielgerichtet nutzbar ist. Durch einen ausgeprägten und vor allem anwendbaren Methodenkoffer, hat eine Führungskraft einen breiten Handlungsspielraum, um der originären Rolle, Mitarbeitenden Führung zu bieten, adäquat Rechnung zu tragen.

## Literaturverzeichnis

1. Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
2. Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.
3. Ebner, Markus, Positive Leadership, 2019
4. Gabler Wirtschaftslexikon, Prof. Dr. Jean-Paul Thommen
5. Ibarra, Herminia; Scoular, Anne, Harvard Business Manager, Spezial Leadership, 2022,
6. König, Volmer, Handbuch Systemisches Coaching
7. Millner, Julia; Trenton Miller, Harvard Business Review, Most Managers Don't Know How to Coach People. But They Can Learn, 14. August 2018
8. Whitmore, John; Coaching für die Praxis